



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN EL HIPERMERCADO TOTTUS S.A., EN
LA CIUDAD DE ICA EN EL PERIODO 2015”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR: OCHOA FERNANDEZ JOSE JULIO

ICA – PERÚ

2015

DEDICATORIA

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres a mi familia y a mis maestros que apoyaron y alentaron en realizar este trabajo de investigación.

RESUMEN

Esta investigación que lleva por título: El Desarrollo Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica, periodo 2015, tuvo por objetivo: Determinar la influencia que existe entre el desarrollo organizacional y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015, el cual se cumplió eficientemente. Para este estudio se tomó en cuenta a los asesores de servicios del centro comercial y que fueron 80, a los cuales se le aplicó la encuesta. Además el tipo de investigación que se utilizó fue Ex Post Facto, dado que se relaciona a hechos ya pasados.

En esta investigación se llegó a la siguiente conclusión que existe influencia significativa entre el desarrollo organizacional y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015. Donde el nivel de significancia es un valor de Sig asintótica (bilateral) 0.151, menor al 5% de límite de error, lo que nos indica una influencia significativa.

Palabras claves: Comportamiento Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Dirección Estratégica.

ABSTRACT

This research entitled: The Organizational Development and Human Resource Management in Tottus SA hypermarket in the city of Ica, period 2015, aimed to: determine the influence between organizational development in HRM Till You Drop Tottus SA, in the city of Ica in the 2015 period, which was carried out efficiently. For this study was taken into account service advisors mall and were 80, to which was applied in the survey. Moreover, the type of research that was used was Ex Post Facto, as it relates to events in the past.

This research was reached the following conclusion that there is significant influence between organizational development and human resources management in the Hypermarket Tottus SA, in the city of Ica in the period 2015 where the level of significance is an asymptotic value Sig (bilateral) 0.151, less than 5% error limit, which indicates a significant influence.

Keywords: Organizational Behavior, Human Resource Management, Strategic Management

ÍNDICE

	Págs.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	6
1.3. Formulación del Problema.....	7
1.3.1. Problema Principal.....	7
1.3.2. Problemas Secundarios.....	7
1.4. Objetivos de la Investigación.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Secundarios.....	8
1.5. Hipótesis de la Investigación.....	8
1.5.1. Hipótesis General.....	8
1.5.2. Hipótesis Secundarias.....	9
1.5.3. Variables e Indicadores (definición conceptual y operacional)....	10

1.6. Diseño de la Investigación	11
1.6.1. Tipo y Nivel de Investigación	11
a) Tipo de Investigación.	11
b) Nivel de Investigación.	11
1.6.2. Método y diseño de Investigación	11
a) Método de Investigación.	11
b) Diseño de investigación.	11
1.7. Población y Muestra de la Investigación	12
a) Población	12
b) Muestra	12
1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	12
a) Técnicas.....	12
b) Instrumentos	12
1.9. Justificación e Importancia de la Investigación	12
a) Justificación	12
b) Importancia	13
c) Limitaciones de la Investigación.	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	15
2.1.1. A Nivel Internacional	15
2.1.2. A Nivel Nacional	24
2.2. Bases Teóricas	27
2.2.1. Desarrollo Organizacional	27
2.2.2. Gestión de Recursos Humanos.....	39
2.3. Definición de Términos Básicos.....	48

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
RESULTADOS

3.1. Presentación de Resultados de la Investigación	51
3.2. Prueba de Hipótesis Especificas	62
3.3. Prueba de Hipótesis General.....	67
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	70
ANEXOS	
1. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	71
2. Matriz de consistencia.....	73
3. Encuesta.....	75

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma.

Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio. Se revisan y se modifican objetivos, y se establecen otros nuevos; se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian de cargos; se contratan nuevas personas; los productos experimentan variaciones notables; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación. Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción

es macroscópica y sistémica. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazos. El campo del desarrollo organizacional (DO) es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. Hay diferencias en los enfoques de los numerosos autores de DO, pues cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite combinaciones variadas, dependiendo de los tipos de problemas empresariales implicados y del estilo de trabajo y de consultoría que se delinee. Algunos trabajos de DO son realizados por consultores externos que no forman parte de la empresa, pero pueden ser miembros de un grupo de asesoría o de un departamento aislado. Otros trabajos pueden ser llevados a cabo por un consultor interno o por un especialista que trabaja en la empresa directamente con la administración de línea. En general, el consultor, interno o externo, desarrolla un equipo que impulsa el proceso de cambio.¹

Estos cambios no son aislados, sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. El problema radica en que las empresas trabajan en escenarios contruidos subjetivamente "desde adentro" y no en escenarios pensados y comprendidos objetivamente, lo cual permite que tarde o temprano se tornen menos viables. Para que esto no ocurra es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser restringidos y específicos o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales. Todo depende de la situación de la empresa, de las circunstancias que la rodean y de la percepción de la urgencia y la viabilidad del cambio.

¹gestiondeproyectospmbok.blogspot.com/.../comportamiento-organizacional...

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción. "Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los 2 deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scott).

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El comportamiento

organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utilizan como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional. El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa. Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional

en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional. ³ Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.²

Con el trabajo de investigación analizamos la importancia del comportamiento humano en Hipermercados Tottus s.a; así mismo se aplican estrategias y programas de retroalimentación, capacitación e incentivos para mantener el bienestar y liderazgo de los colaboradores con el objetivo de alcanzar un desarrollo sostenible para por los colaboradores y la organización. Por otro lado las empresas han cambiado el pensamiento lineal por el sistémico donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo donde los colaboradores y los gerentes siguen un mismo objetivo organizacional. En la investigación tenemos el comportamiento organizacional como variable independiente que tiene como efecto o variable dependiente al gestión de recursos humanos que necesitan tener buenas habilidades con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que el impacto positivo y negativo que los componentes de la organización

² ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos.../Pdf/UNidad_15.pdf

(individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga, y sólo se puede afrontar de manera integral, es decir, abarcando la sostenibilidad de los procesos ambientales, económicos y sociales conjuntamente.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se realizó en la provincia y distrito de Ica.

1.2.2. Delimitación social

Comprendió a los colaboradores de atención al cliente en el Hipermercado Tottus.

1.2.3. Delimitación temporal

La investigación se realizó entre los meses de Julio-Setiembre del año 2015.

1.2.4. Delimitación conceptual

Se estudiaron los conceptos relacionados a las variables siguientes:

Desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional se define como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia.³

Gestión de Recursos humanos. Disciplina que incluye aquellas políticas y prácticas destinadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.⁴

³www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html

⁴www4.ujaen.es/~jpoza/DRH.../TRANSPARENCIAS%20TEMA%201.pdf

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema Principal

¿En qué medida el desarrollo organizacional influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica, periodo 2015?

1.3.2. Problema secundarios

Problema secundario 1

¿Cómo el sistema de incentivos influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A. sede central, en la ciudad de Ica, periodo 2015?

Problema secundario 2

¿De qué manera el establecimiento de metas y objetivos influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A. sede central, en la ciudad de Ica, periodo 2015?

Problema secundario 3

¿De qué manera la visión de enfoque sistémico influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A. sede central, en la ciudad de Ica, periodo 2015?

Problema secundario 4

¿De qué manera los agentes de cambio influyen en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A. sede central, en la ciudad de Ica, periodo 2015?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia que existe entre el desarrollo organizacional en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A. sede central, en la ciudad de Ica, periodo 2015.

1.4.2. Objetivos secundarios

Objetivos secundarios 1

Analizar el sistema de incentivos y su influencia en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A. sede central, en la ciudad de Ica, periodo 2015.

Objetivos secundarios 2

Analizar como el establecimiento de metas y objetivos influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A. sede central, en la ciudad de Ica, periodo 2015.

Objetivos secundarios 3

Analizar como la visión de enfoque sistémico influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A. sede central, en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Objetivos secundarios 4

Determinar cómo los agentes de cambio influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A. sede central, en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

1.5. Hipótesis de la Investigación

1.5.1. Hipótesis General

El desarrollo organizacional influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015

1.5.2. Hipótesis Secundarias

Hipótesis específicas 1

El sistema de incentivos influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Hipótesis específicas 2

El establecimiento de metas y objetivos influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Hipótesis específicas 3

La visión de enfoque sistémico influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Hipótesis específicas 4

Los agentes de cambio influyen en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

1.5.3. Variables e indicadores (definición conceptual y operativa)

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores
V.I Desarrollo Organizacional	El campo del Desarrollo organizacional trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes. .	Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de incentivos - Establecimientos de metas y objetivos - Visión de enfoque sistémico - Agentes de cambio
V.D. Gestión De Recursos humanos	La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.	La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo - Estilo de dirección - Trabajo en equipo - Logros de objetivos

1.6. Diseño de la Investigación

1.6.1. Tipo y Nivel de Investigación

- a) **Tipo de investigación.** Es una investigación, Ex post-facto, porque se orienta a estudiar fenómenos que ya se han producido, en la cual no podemos tener control sobre las variables de investigación.⁵
- b) **Nivel de investigación.** La presente investigación es de nivel Descriptivo-transversal, porque nos permitirá un interacción con los investigados además de permitirnos utilizar encuestas o entrevistas para recolectar la información necesaria, además de recoger los datos en un solo momento dado.⁶

1.6.2. Método y Diseño de la investigación

- a) **Método de Investigación.** Se utilizó el método de investigación de campo, para evaluar el desempeño de los colaboradores para establecer causas motivos y orígenes del desempeño laboral mediante el análisis de hechos y situaciones.
- b) **Diseño de Investigación.** Se aplicó un diseño descriptivo.

1.7. Población y Muestra de la Investigación

- a) **Población.** El estudio comprendió a los empleados de atención al público y que son en total 117 colaboradores. .
- b) **Muestra** Después de hacer los cálculos correspondientes, se obtuvo la siguiente muestra para el estudio será de 80 empleados a encuestar.

⁵ÁVILA, R..(2001) Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A.

⁶www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

z = Grado de confiabilidad (95 %)

p = Número de éxitos (0.50)

q = Número de fracasos (0.50)

N = Población = 117

E = Margen de error = 5%

n = 80

1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

a) Técnicas

Para la recolección de datos se propusieron las siguientes técnicas:

- Técnica de la encuesta
- Técnica de la tabulación de resultados

b) Instrumentos

- El cuestionario
- El cuadro de resultados

1.9. Justificación e Importancia de la Investigación

1.9.1. Justificación de la Investigación

La investigación se justifica por lo siguiente; los escenarios que rodean las organizaciones son dinámicos y cambiantes, es por esto que las organizaciones deben adquirir la máxima capacidad de adaptación como condición básica para permanecer en el medio. A partir de esta necesidad las organizaciones se apoyan en el desarrollo organizacional como herramienta para mejorar la visión,

la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas.

El propósito del desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan; también del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

Este cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla.

La relevancia de este tema, se enfoca hacia un método a gran escala para una más completa utilización del potencial humano, en lo cual el entrenamiento desempeña un papel principal, la importancia de tal entrenamiento está en la creación del trabajo en equipo y en el mejoramiento de las relaciones entre los grupos más que en el entrenamiento individual.

1.5.2. Importancia de la Investigación

La importancia de este tema de investigación radica básicamente en que el proceso de desarrollo organizacional identifica áreas de las operaciones de la empresa donde se necesita un cambio. Cada necesidad se analiza y los efectos potenciales se proyectan en un plan de administración de cambios. El plan explica las maneras específicas en las que el cambio mejorará las operaciones de la compañía, que será afectada por el cambio y cómo se extenderá eficientemente a los empleados. Sin el desarrollo organizacional como parte de la administración de cambios, a una compañía le costaría desarrollar programas de administración de cambios efectivos.

El desarrollo organizacional es una herramienta importante en la administración y planificación del crecimiento corporativo. Un análisis de

desarrollo organizacional reúne proyecciones de venta y demandas del consumidor para ayudar a determinar la tasa del crecimiento de la compañía. Esta información se usa para alterar el plan empresarial de la compañía y planificar la expansión y el uso de los recursos, como el personal y la red de distribución, para acomodarse al futuro crecimiento.

1.5.3. Limitaciones de la Investigación

Se encontraron algunas inconvenientes, como son los tiempos para hacer las encuestas, la poca predisposición de los empleados en colaborar, la búsqueda de información, y armar el proyecto de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.

“La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral”, presentada por: Latorre Navarro, María Felisa, tesis para optar el grado académico de Doctor en Psicología Social.⁷

Las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. La gestión de la fuerza laboral se realiza mediante el sistema de gestión de recursos humanos (RRHH). Fisher (1989) subdivide el sistema de gestión de RRHH en macro recursos humanos y micro recursos humanos. Los macro RRHH están relacionados con aspectos estratégicos (fusiones, adquisiciones, perspectivas de aumento o disminución de la fuerza laboral) y los micro RRHH incluyen la selección, formación, evaluación del

⁷ roderic.uv.es/handle/10550/24582

desempeño, esto es, el programa de las prácticas de RRHH. Ambos aspectos de los RRHH deberían estar relacionados para una consecución de la misión de la empresa (Boswell, 2006). Las prácticas de recursos humanos influyen sobre las percepciones y actitudes de los empleados a nivel individual y a nivel organizacional. Asimismo, estas percepciones y actitudes influyen sobre el desempeño en la organización. Ostroff y Bowen (2000) propusieron un modelo teórico multinivel en el que se relaciona el sistema de recursos humanos con el desempeño de la organización. Este proyecto de tesis se inspira en las relaciones establecidas en este modelo. Así, se analizan algunas relaciones tal como se establece en el modelo, a nivel individual y a nivel colectivo. Nos proponemos poner a prueba que este modelo es homólogo en los distintos niveles. Por ello, siguiendo las recomendaciones de Klein y Kozlowski (2000) recogeremos los datos de una muestra española de empleados para analizar el nivel individual, utilizaremos la muestra internacional para llevar a cabo el estudio a nivel organizacional y para estudiar los modelos homólogos. Asimismo, Ostroff (1992) evidencia que las actitudes colectivas influenciaban el desempeño organizacional en mayor medida que las actitudes a nivel individual. Por ello, realizamos una serie de estudios que analicen cómo los recursos humanos se relacionan con el desempeño final del trabajador y de la empresa. Los objetivos que perseguimos con la consecución esta tesis doctoral son los siguientes: 1 Analizar si los recursos humanos de las organizaciones se relacionan con el desempeño percibido por parte del trabajador. 1. a. Evaluar el rol mediador del apoyo organizacional, la inseguridad laboral y la satisfacción laboral en esta relación. 2. Analizar si la gestión de los recursos humanos se relaciona con el desempeño organizacional. 2a. Evaluar el rol mediador del clima de apoyo organizacional, el clima de inseguridad laboral y la satisfacción laboral colectiva en esta relación. 3. Analizar el rol mediador del apoyo del supervisor, la autonomía, y la satisfacción laboral entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. La finalidad de este proyecto de tesis es aportar información que ayude esclarecer que relación se establece entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño. Además de analizar si

influyen y cómo influyen las prácticas de recursos humanos en las percepciones y las actitudes de los empleados, y como ello afecta al desempeño tanto de los empleados como de la empresa. Es más, tratamos de mostrar si se reproducen las mismas relaciones a distintos niveles (individual y organizacional) y si podríamos hablar de emergencia de los fenómenos a nivel organizacional siguiendo los modelos de composición (Kozlowski y Klein, 2000). Los resultados de la tesis dan apoyo al modelo de Ostroff y Bowen (2000), a la Teoría del apoyo organizacional, al contrato Idiosincrático y a las prácticas basadas en el compromiso.

“Prácticas de Gestión de Recursos Humanos que favorecen la Repatriación: El caso del grupo cooperativo Mondragón”, presentada por: Naiara Arnaez Ortega, tesis para optar el grado de Master en Administración. España 2010.⁸

La situación económica actual ha obligado a las empresas de todo el mundo a situarse en otros países con el objetivo de reducir costes y/o ampliar mercados y, en consecuencia asegurar su competitividad y supervivencia. En este entorno, las empresas del grupo Mondragón no han sido una excepción y se encuentran ante uno de los retos más importantes de su historia reciente: realizar una correcta gestión de su proceso de internacionalización. Se trata de un proceso donde infinidad de agentes, situaciones y realidades interactúan y cobran un papel importante; de ahí su complejidad. Uno de los aspectos más difíciles de gestionar y que, sin embargo, se considera clave en el éxito del proceso de internacionalización es la gestión de personas (Stroh y Caligiuri 1998; Scullion y Starkey, 2000). La empresa se ve obligada a adoptar una óptica global para gestionar a sus empleados, ya que muchos de ellos, aun perteneciendo a una misma corporación, se encuentran dispersos en distintos países del mundo. Esta nueva situación requiere de un detallado análisis, ya que las empresas se enfrentan a realidades hasta ahora desconocidas que, sin embargo, han de gestionar. Este estudio, por lo tanto, se engloba dentro de

⁸ www.mik.es/wp-content/blogs.dir/1/files/2012/01/Naiara-Arnaez.pdf

este proceso con la intención de contribuir a la mejora de la gestión de las personas desplazadas, al mismo tiempo aporta una investigación más a la literatura en este campo.

“Calidad Total y Política de Recursos Humanos”, presentado por Adriana Galeana. Tesis para optar el grado académico de Master en Administración. Francia-(2004).⁹

El problema es que, como reflejo de un proceso que ha impuesto como referente básico el principio de libre empresa, y como marco de movilización de la fuerza de trabajo la consideración del capital humano de la empresa como capital a optimizar, es necesario mejorar la calidad total y política de los recursos humanos.

Se enfatiza la necesidad de la implicación y de la formación, lo que supone una estrategia de integración de la fuerza de trabajo a las directrices empresariales, es decir, a participar e intervenir en la organización del proceso de trabajo. Así, las nuevas formas de gestión de los recursos humanos se orientan a la valorización del conocimiento, de lo que se denomina la inteligencia de la empresa con el objetivo de aumentar el rendimiento y, por tanto, los resultados empresariales. Nuevas formas de gestión explican que las organizaciones son complejos espacios de relaciones materiales y simbólicas, en los que se ejercita un nuevo estilo de dirección, gestión, gobierno, control. Como consecuencia de esas nuevas competencias, no hay que extrañarse que en la dirección de recursos humanos se ponga el énfasis en las personas como recurso valioso que hay que gestionar. Los conceptos de recurso y de gestión evocan aspectos de eficacia y eficiencia, evitación de despilfarro y una adecuada asignación de los recursos humanos a las necesidades de cada función y de cada actividad de la empresa, apoyándose dichos conceptos en la metáfora del capital que lógicamente sugiere la necesidad de inversiones rentables al no ser suficiente disponer de personas con competencias y

⁹ www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis109.pdf

conocimientos adecuados, sino que es imprescindible que contribuyan a su desarrollo con el fin de que sigan siendo competentes.

“Propuesta para la Implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional basado en el Cambio Planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, Año 2.005”, presentada por; Velásquez, Luisa. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración Industrial. Ecuador-2005.¹⁰

El objetivo de esta investigación es proponer la implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional Basado en el Cambio Planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales; el cual permitirá identificar y controlar los inconvenientes que se presentan en el proceso productivo, que en su mayoría se producen por fallas humanas.

Además de sugerir modificaciones, fortalecer debilidades, disminuir las amenazas y eliminar las rutinas que puedan inferir en la efectividad de las operaciones diarias, en aras de satisfacer el reto asumido. Para realizar esta investigación se realizó un trabajo de campo a nivel descriptivo. La población estuvo conformada por todo el personal que labora en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, ya que es muy reducida y resulto bastante manejable. La recopilación de datos se realizó a través de la observación directa, la revisión documental, y el cuestionario, los cuales facilitaron la observación y detección de las posibles debilidades y contribuyeron al logro de los objetivos propuestos. Con base en los resultados obtenidos se pudo notar que en dicha Coordinación existe una permanente planificación de actividades, sin embargo la estructura física es inadecuada para el cabal desempeño de las funciones que permitan llevar a cabo dicha planificación y transformarlas en óptimos resultados. Además lo obsoleto y escaso de la estructura física y tecnológica con que se cuenta acrecienta aún más los problemas de ejecución de las actividades programadas. La relación entre los jefes inmediatos con sus subordinados puede considerarse como

¹⁰avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/25.pdf

buena, no obstante, no se promueve la integración de todos como un equipo, sino que predomina el trabajo individual.

“Modelo de Cambio Organizacional para Maximizar los resultados en una Empresa del Sector Público”, presentado por José Luis Valencia Gutiérrez, tesis para optar al grado académico de licenciado en Administración. Mexico-2005.¹¹

En la actualidad existen muchas organizaciones las cuales no están considerando los cambios ambientales, no están adquiriendo una mentalidad abierta, dispuesta al cambio, por lo que es necesario que empiecen por cambiar su manera de pensar, de ver las cosas, que cambien o modifiquen sus paradigmas. Es necesario que tomen en cuenta las nuevas tendencias mundiales, y tratar de ir a la par de ellas. Es por eso que en este trabajo de investigación llevado a cabo en el ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, podemos ver que la hipótesis planteada y que a la letra dice “Un modelo de cambio organizacional maximizará los resultados y se conseguirá la calidad en los servicios en una empresa del sector público”, ha sido comprobada, dado que por medio del modelo propuesto se obtuvieron excelentes resultados, como es el caso de los siguientes rubros: 1) Al saber que sus ideas o propuestas son tomadas en cuenta, la actitud de los trabajadores se ve fortalecida. 2) Se realiza una mejor supervisión, coordinación y control de las actividades realizadas en las áreas del ayuntamiento. 3) Los empleados consideran al trabajo en equipo como una cultura de la organización. Debemos tener en cuenta que los clientes internos del ayuntamiento, es decir, sus empleados, son los más importantes ya que en ellos está el poder del cambio. Si el elemento humano no está de acuerdo con éste y muestra una fuerte resistencia, será muy difícil que logremos el cambio. De ahí la importancia que haya un monitoreo constante de todas y cada una de las actividades que se realicen, supervisadas siempre por un agente de cambio tanto interno como externo, para estar plenamente

¹¹bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P847.pdf

identificados con la empresa y conscientes de que el cambio será benéfico para ambos, entonces el cambio se puede dar por hecho.

“Diagnóstico del Comportamiento Organizacional de los trabajadores de la Empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A. (Memca), Maturín-Monagas”, presentado por; Betancourt R., Juan Carlos, tesis para optar al grado académico de: Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Venezuela-2004.¹²

El propósito de esta investigación fue estudiar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A por medio de la descripción de las características individuales, las relaciones de grupo, la identificación de los procesos grupales y el estudio de las variables psicológicas. Para ello se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo. Los datos se recolectaron por la observación directa y un cuestionario aplicado a una población de veinticinco (25) personas que representan el total de la población. Los resultados obtenidos se tabularon manualmente y se presentaron en gráficos de distribución porcentual, arrojando como conclusiones, que la mayoría de los empleados se encuentran en edad adulta, de estado civil casado y de sexo masculino. En lo que se refiere a los procesos grupales se observó que el personal no participa en la toma de decisiones, presentan conflicto por una comunicación inadecuada, además de sentirse desmotivados y descontentos por la preferencia de los dueños hacia un grupo que disfruta de algunos beneficios. A pesar de esos conflictos las relaciones interpersonales son armoniosas, aun cuando necesitan desarrollar con más frecuencia reuniones que fomenten la integración de los miembros a la organización.

¹²www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/.../UPS-CT002338.pdf

“El Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar las Ventas en la empresa BRISTOL-MYERS”, presentado Por Yully Pastora Díaz Martínez. Tesis para optar al grado académico de: licenciado en gerencia empresarial. Venezuela-2007.¹³

El trabajo está dirigido a analizar el desarrollo organizacional como herramienta para mejorarlas ventas en bristol-myerssquibb de Venezuela S.A: (SMS). El mismo se enmarca en la modalidad de investigación de campo, de carácter descriptivo. La población está constituida por treinta y cuatro (34) sujetos descritos a la gerencia de ventas de la empresa objeto de investigación. Para obtener la muestra, se adoptara el criterio de Ramírez (1996), la cual es de diez (10) sujetos de estudio. Como técnica de recolección de datos se emplearan la observación directa, se elaborara un cuestionario dicotómico, con preguntas cerradas (Si-No), cuyos ítems estén en relación con los objetivos de estudio. El instrumento se validara mediante el método de juicios de expertos con especialistas del área. Como técnica de análisis de datos se utilizara la estadística descriptiva por cuanto se realizará el análisis porcentual y de frecuencia, resaltando las opiniones positivas o negativas de los encuestados en relación con los tópicos consultados. Los resultados se vaciaran en cuadros estadísticos y se ilustraran mediante gráficos de barra. Se determinaran las conclusiones y recomendaciones entre las cuales está la necesidad de implantar nuevos mecanismos que nos ayuden a manejar la administración de recursos, es por ello optimizar el uso de los mismos, diversificar sus productos y buscar la manera de ampliar o extenderse en el mercado, para mantenerse rentable y competitivo en el mismo, a su vez optimizar costos, aumentar la calidad y mejorar el rendimiento del trabajo.

El cambio organizacional y la Experiencia Emocional de las Personas. Presentado por; María Claudia Gutiérrez Moreno. Tesis para optar el título de Especialista en Psicología Organizacional. Perú-2005.¹⁴

¹³www.ciad.mx/archivos/desarrollo/.../Tesis%20asesoradas/.../21.pdf

¹⁴ tesis.udea.edu.co/.../CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPerson...

Según nuestro criterio, la palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser, quien no se adapte al cambio morirá en el camino, por lo cual resulta absolutamente indispensable apostarle a la transformación. Existe un consenso general de que el cambio es una realidad que afecta fuertemente; de hecho, lo único válido a lo cual es posible aferrarse es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy ya habrá cambiado al día siguiente. Consideramos que el ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, lo que exige una elevada capacidad de adaptación. Por este motivo las personas deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así pues, para sobrevivir y competir hay que involucrarse en el cambio rápido y eficazmente. La transformación que hoy se realice afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. Por otra parte es bien sabido que los individuos llevan consigo emociones que afectan sus modos de pensar y actuar, consideramos que si la gente no vive con sus sentimientos, no existe en el mundo real, los sentimientos son la verdad, lo que acompaña las personas, lo que no pueden negar de sí mismas determinando si viven en la realidad o en la mentira. El hombre no se puede escindir, su esencia no lo permite, entonces no se pueden desligar sus sentimientos pues sólo quedaría un cuerpo inerte, sin vida. Sin duda alguna es en los procesos de transformación donde afloran con más profundidad los estados emocionales de la gente, de ahí que se deba prestar atención a estos fenómenos organizacionales pues las empresas están llenas de personas que sufren, sueñan y se afligen dadas sus realidades personales, y es aquí donde cobra vital importancia el papel de los líderes como guías de estos procesos. Finalmente, a través de la vida hemos visto que generalmente el cambio genera sentimientos dolorosos que muchas veces es preferible evitar a toda costa. Este proceso de cambio puede ser complicado, exigir mucho tiempo, y estar lleno de verdades que quizás nunca quisiéramos afrontar, pero también puede ser el trabajo más lleno de satisfacciones, retos y entusiasmo que podríamos

emprender, donde se verán cuestionadas algunas posiciones y se descubrirán aspectos de fortaleza y debilidad que ni siquiera se tenía conciencia de poseer.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

“El Diseño Organizacional del Centro Educativo en sus formas de Planificación y Organización”, presentado por; María del Pilar García Torres. Tesis para optar al grado académico de: Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Perú-2004.¹⁵

La forma de planificar que tiene el Centro Educativo, usando el planeamiento estratégico, es el resultado de varios años de aplicación a través de los cuales se han producido mejoras, modificaciones, adaptaciones a la realidad de la institución. Con ello se confirman afirmaciones de investigadores como Thompson (1995) acerca que un plan de acción estratégico es dinámico, y que continuamente sufre revisiones, refinamiento y mejoras. La revisión anual del plan y sus modificaciones son la expresión que se trata de encontrar la mejor forma de obtener el máximo rendimiento del proceso de planificación. 2. El plan estratégico del Centro es fruto del trabajo conjunto de los miembros del área pedagógica y organizacional. El haber adoptado elementos de la planificación estratégica como herramienta administrativa ha facilitado el desarrollo de un plan donde lo pedagógico y organizacional se conjugan en un plan con objetivos y metas que son conocidos, compartidos y ejecutados por todos los miembros de la institución (docentes y administrativos) de acuerdo al área correspondiente. De esta manera, el Centro Educativo va conduciéndose hacia lo que la teoría argumenta como necesario, enfrentar la realidad escolar en su totalidad considerando que lo organizativo y lo pedagógico se afectan mutuamente en sus interacciones. La investigación muestra que la planificación de actividades durante un año escolar no es una tarea sencilla. A pesar que el énfasis en actividades sea hacia el área pedagógica, deben tenerse presente ciertos aspectos. A veces, la concentración de actividades en determinados periodos de tiempo, la falta de una adecuada distribución de responsabilidades,

¹⁵tesis.pucp.edu.pe/.../LAY_GUERRA_IMPLICANCIAS_ESTERAS.pdf?...

la participación de unos pocos en la ejecución de las mismas y el no respeto a los cronogramas establecidos hacen que se cuestione si las formas de planificación responden a la misión y visión de la institución. Puesto que como lo afirman expertos en planificación todos los esfuerzos en toda la organización deben estar dirigidos hacia un mismo objetivo. El control de las desviaciones del plan y lo que ocurre en la práctica en las mismas actividades se recomienda hacerlo a través de la evaluación del logro de metas. Cuando esto se ha llegado a hacer en el Centro Educativo ha sido no solamente por actividades que responden a determinadas metas, sino por contar con indicadores de logro que han permitido determinar los resultados de dicha meta. Este trabajo aún está en proceso en el Centro por ello, todavía es relativamente difícil precisar la proporción en que se está logrando lo establecido en el plan. En cuanto al proceso de organización, se ha encontrado que existen ciertas debilidades organizativas como la definición de responsabilidades y la comunicación que pudieran perjudicar la propuesta del Centro Educativo. Ellas pueden estar obstaculizando la interrelación entre los órganos de la institución y ser causa de conflictos. Incluso pueden influir en las decisiones del Centro.

“Cultura y Desarrollo Organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno”, presentado por; René Jesús Vargas Irure. Tesis para optar al grado académico de Licenciado en Administración. Perú-2010. ¹⁶

El presente artículo es el resultado de la investigación sobre “Cultura Organizacional y Desarrollo Universitario” realizada en el año 2009, en seis facultades del área académica de Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano. Se trabajó con una muestra probabilística de docentes nombrados y contratados, con el propósito de conocer la estructura cultural subyacente que motiva e impulsa el comportamiento de los docentes. El estudio fue cuantitativo, vincula directamente a las variables cultura y desarrollo, las cuales han recibido un tratamiento estadístico univariado, bivariado y multivariado. El acopio de información se realizó a través de un cuestionario de 49 proposiciones, con las

¹⁶ dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3801100

que se construyeron ocho variables “índice” ad hoc, orientadas a cumplir con los objetivos propuestos y validar las hipótesis planteadas. Los principales resultados fueron que las variables “Cultura” y “desarrollo universitario” se hallan moderadamente asociadas y que el conocimiento de la cultura organizacional permitirá conocer mejor y contribuir al desarrollo universitario, expresada por valores positivos con relación a la identidad, compromiso social, profesionalismo y laboriosidad de los docentes; y antivalores como la falta de responsabilidad, amor por el trabajo, y ambigüedad en la práctica del compañerismo y la disciplina. PALABRAS CLAVE: Universidad, desarrollo universitario, cultura organizacional, subcultura, características de la cultura.

Aplicación de los Estímulos Organizacionales Para El Mejoramiento del Clima Organizacional, El Caso Del Lab Atorio Farmacéutico Corporación Infarmas A S.A.”, presentado por; Juan de la Ros a Villa Castro. Tesis para optar el grado académico de Licenciado en Administración¹⁷.

El grupo estuvo conformado por 30 trabajadores de uno u otro sexo. La investigación es de tipo descriptivo correlacional. El instrumento utilizado fue la Escala de Clima Organizacional CL-SP de Sonia Palma C. (2004), En esta investigación se llegó a concluir que: Existe correlación significativa entre los estímulos organizacionales y el Clima Organizacional. Asimismo se estudiaron correlaciones múltiples para determinar asociación de los factores de la Escala de Clima Laboral: Autorrealización, Involucramiento Laboral y Supervisión con la escala de Satisfacción Laboral: Desarrollo Personal, Desempeño de tareas y Relación con la Autoridad. Los resultados arrojan relaciones significativas de magnitud moderada. Los factores que favorecen el Clima Organizacional son: Involucramiento Laboral, Supervisión y el que menos favorece es: Autorrealización. Los factores que favorecen a los estímulos laborales son: Desarrollo Personal y Desempeño de Tareas y el factor que menos favorece es: Relación con la Autoridad. Esta investigación se enmarca dentro del paradigma de investigación No experimental de tipo descriptivo y correlacional. Según el

¹⁷ www.unac.edu.pe/.../vri/.../IF.../IF_VILLA%20CASTRO_FCA.PDF

propósito y objetivo se ubica en una investigación con un enfoque epistemológico de tipo introspectivo y vivencial, realizada con el universo de los trabajadores del Laboratorio farmacéutico Corporación INFARMASA S.A. (médicos, enfermeras, técnicas en enfermería, psicóloga, nutricionista, asistente social) la población es total, la recolección de los datos se hizo aplicando las Pruebas Psicológicas de Sonia Palma, sobre Clima y Satisfacción Laboral, las cuales constan de un cuestionario en el cual se formularon preguntas cerradas y dirigidas, los resultados obtenidos se analizaron por medio del método estadístico porcentual simple y se presentaron en cuadros y gráficos con sus respectivos análisis, que conllevaran a determinar la relación que existe entre el estímulo organizacional y el clima organizacional y en consecuencia la forma en que repercute en la productividad, calidad de vida, gestión en la promoción de un ambiente organizacional que condiciona la eficiencia.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Desarrollo organizacional

Richard Beckhard Dice que es un esfuerzo planeado, a través de toda la organización y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento.

Robert Blake & Jane Mouton (Scientific Methods, Inc.)El Desarrollo Organizacional enfatiza la “Organización” en todo el sentido de la palabra. Significa el desarrollo de la organización entera o de sus partes vitales desde arriba hacia abajo y a través. El Desarrollo Organizacional verdadero está basado en teorías, enfocado hacia el trabajo en equipo y emprendido por medios de enfoques de autoayuda, que permiten una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas y el liderazgo para actividades de desarrollo. Es conducido desde arriba, manejado para la “línea” y apoyado en el “staff”. Las actividades de desarrollo se enfocan al sistema, a sus tradiciones, a sus precedentes y a prácticas pasadas que se han convertido en la cultura de la

organización. Por lo tanto, el desarrollo debe incluir a individuos, equipos y otras unidades de la organización, más que concentrarse en un rol, excluyendo otros. Desarrollo Organizacional es, por lo tanto, este enfoque comprensivo que integra las ciencias gerenciales, lógica de los negocios y sistemas de comportamiento de una organización en un todo orgánico interdependiente.¹⁸

Objetivos básicos del desarrollo organizacional.

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente reconocer la realidad organizacional, como conocer la capacidad de colaboración entre los individuos, su técnica, administración y relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y sinergia, entre otros datos relevantes para el desarrollo. Cuando estos sean identificados y no son los que se esperan para un óptimo funcionamiento de la organización se procederá a diagnosticar dichos problemas y situaciones insatisfactorias, para buscar así nuevas fuentes de energía, armonizar e integrar las necesidades, metas y objetivos tanto de la empresa como de los individuos, estimulando y motivando a un mejoramiento “un cambio positivo para todos”. Siempre existe el riesgo de propiciar conflictos o tensiones, pero estos deben tratarse de modo directo, racional y constructivo.

El objetivo es despertar conciencia de la realidad organizacional, para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores, en general examinar cómo, cuándo, dónde y cuánto influyen aquellos valores en el comportamiento y desempeño de los procesos y resultados obtenidos en la organización.

¹⁸RAYMOND E.(1975), Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development, Tokio, McGraw-Hill, p. 191.

Importancia y necesidad del desarrollo organizacional.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.¹⁹

El desarrollo organizacional en las empresas es una actividad en la cual intervienen todos los miembros de la organización, teniendo como objetivo el mejoramiento del desempeño de la organización a través de la creación de un mejor ambiente interno de la misma, propiciando además el bienestar de los empleados.

¹⁹ CHRIS A. (1971) Management and Organizational Development: The Path from XA to YB, Nueva York, McGraw-Hill, cap. 1.

Con respecto al desarrollo organizacional en las empresas podemos mencionar que está referido a los cambios que se establecen en la planeamiento de las organizaciones, centrados en la calidad de las relaciones humanas.

Se debe plantear como un proceso dinámico, y continuo en donde se determinen los cambios planeados, partiendo de diagnósticos que muestren una situación realista en donde se utilicen estrategias, métodos y herramientas que permitan la optimización de las interacciones entre las personas que se encuentran dentro de las organizaciones.

Para realizar un cambio en el desarrollo organizacional en las empresas es necesario contar con una visión global de la misma, tener un enfoque a los sistemas abiertos, tener compatibilidad con el entorno de la organización, un contrato directo y responsable por parte de los directivos y el desarrollo de las potencialidades de las personas, entre otras consideraciones.

El desarrollo organizacional en las empresas trae aparejado valores humanísticos, procesos de adaptación, evolución, modificaciones de hábitos y de comportamientos.

Comprende un compromiso de parte de los ejecutivos responsables para la organización.

Utiliza los enfoques de las ciencias de la conducta para la creación de un ambiente más abierto dentro de las organizaciones tratando de mejorar la comunicación y brindando una solución a los problemas que puedan surgir entre los individuos o los grupos de personas.

El desarrollo organizacional en las empresas es una actividad en la cual intervienen todos los miembros de la organización, teniendo como objetivo el mejoramiento del desempeño de la organización a través de la creación de un

mejor ambiente interno de la misma, propiciando además el bienestar de los empleados.

Entre los valores que fomenta el desarrollo organizacional en las empresas encontramos:

- El desarrollo del potencial humano
- La valorización de las necesidades de los empleados
- Puntualizar en la colaboración y no en la competencia
- La creación de un ambiente laboral de confianza en donde se puedan expresar los sentimientos.

Cuando interviene el desarrollo organizacional en las empresas en el ambiente interno de las organizaciones permite que se puedan aprovechar mejor los recursos humanos, en donde además los mismos empleados resolverán sus problemas y podrán aportar el valor agregado que toda empresa necesita tener.

También ofrece a las personas la oportunidad de desarrollar sus potencialidades, logrando que sus tareas le resulten más atractivas y desafiantes, y además la oportunidad de influir en su ambiente laboral.²⁰

El concepto de desarrollo organizacional (DO) está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Para entender el (DO) es necesario conocer sus presupuestos básicos.

Características del desarrollo organizacional

La propia definición de desarrollo organizacional presupone características como:

- a. Focalización en toda la organización. El desarrollo organizacional toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad

²⁰ www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional

moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten. El desarrollo organizacional es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

b. Orientación sistémica. El desarrollo organizacional se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del desarrollo organizacional es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.

c. Agente de cambio. El desarrollo organizacional utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa. El gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el agente externo -que también está en contacto con la administración-, lo cual origina una relación trídica que involucra al ejecutivo de RR.HH, a la dirección y al consultor. En otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de desarrollo organizacional para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.

d. Solución de problemas. El desarrollo organizacional no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental. El desarrollo organizacional podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación-acción.

e. Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia

experiencia y aprenden de ésta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional de lectura y análisis de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final se halla en la práctica. El desarrollo organizacional ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

f. Procesos grupales. El desarrollo organizacional se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas. h. Orientación situacional. El procedimiento del desarrollo organizacional no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas. i. Desarrollo de equipos. El objetivo general del desarrollo organizacional es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales. En el fondo, el desarrollo organizacional es la aplicación de las técnicas de la ciencia del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

g. Retroalimentación. El desarrollo organizacional busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones.

El proceso del desarrollo organizacional

El proceso del desarrollo organizacional consta de tres etapas:

1. Recolección y análisis de datos. Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del desarrollo organizacional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.
2. Diagnóstico organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.
3. Acción de intervención. Fase de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo organizacional que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas, que veremos a continuación.
4. Evaluación. Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.²¹

Objetivos del desarrollo organizacional

Existen muchas técnicas de desarrollo organizacional que están casi siempre relacionadas con alguna de las cinco técnicas expuestas. El científico del comportamiento, que hace las veces de consultor interno o externo, desempeña un papel que facilita el desarrollo de la organización, en tanto que los gerentes

²¹ROBERT R. B, JANE S. M, (1976) O grid gerencial, São Paulo, Pioneira, 1

de línea toman la iniciativa de la administración del proyecto para lograr el mejoramiento de la empresa. Los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas debajo del tapete.
3. Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en que $2 + 2$ es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan más mediante la cooperación que mediante el conflicto).
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.²²

Valores del desarrollo organizacional

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como:

- Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.
- Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.
- Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.

²²ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos.../Pdf/UNidad_15.pdf

- Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.
- Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

Etapas del desarrollo organizacional

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

- Diagnóstico inicial
- Recopilación de datos
- Intervención

Diagnóstico inicial

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

Recopilación de datos

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La

recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

Técnicas de desarrollo organizacional

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son:

- La retroinformación con base en una encuesta
- La formación de grupos
- Los círculos de calidad

Retroinformación con base en una encuesta.

La retroinformación con base en una encuesta se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiriere acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización.

El cuestionario suele preguntar a los miembros cosas sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan y se convierten en un trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas. Se atiende en especial la importancia que tiene fomentar la discusión y asegurar que las discusiones se centren en temas e ideas, y no en atacar a las personas.

Por último, con la retroalimentación de la encuesta, la discusión de grupo debe llevar a los miembros a identificar las posibles implicaciones de los resultados del cuestionario. ¿Está escuchando la gente? ¿Se están generando ideas nuevas? ¿Se pueden mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las asignaciones laborales? Podemos esperar que las respuestas a este tipo de preguntas lleven al grupo a ponerse de acuerdo en cuanto al compromiso con diversas acciones que remediarán los problemas que se identifican.

Formación de grupos

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le prestado bastante atención a la creación de equipos.

La creación de equipos se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes. En este caso, se subrayará el nivel intergrupalo y se dejará el desarrollo intergrupalo para la siguiente sección. En

consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación a familias de la organización (grupos de mando), así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades.

Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo.

Círculos de calidad

Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.²³

2.2.2. Gestión de recursos humanos

Denominamos recursos humanos al conjunto de empleados o colaboradores que se encuentran trabajando en una empresa. La gestión de recursos humanos posee diversas vertientes desde las cuales se puede realizar un estudio de las personas que trabajan en la empresa ya sea de ellas como conjunto de personas y como individuos personales.

Los recursos humanos es la disciplina que se encarga de estudiar las relaciones entre los empleados que conforman la organización junto con las causas y consecuencias de producen cambios en ese ambiente. Para dar una definición más concreta de lo que significa la gestión de los recursos humanos en una empresa diremos que es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

La gestión de recursos humanos se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por

²³www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html

parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la manera en la cual permite la colaboración de las personas en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa. Gestión recursos humanos empleados Es imposible referirnos a la gestión de recursos humanos sin hacer referencia al derecho laboral y la administración científica entre algunas otras disciplinas.

En el caso del derecho laboral, debemos decir que el mismo es la consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora con el objetivo de que el trabajo sea reglamentado. En un principio se creyó que aplicando los preceptos legales darían buenos resultados, sin embargo se descubrió que las relaciones requeridas para ello necesitaban un intensivo estudio y entendimiento de una serie de principios que ayudarían a poner en práctica los mismos ya que en este caso se hablaba de conceptos relacionados a sueldos, contrataciones y prestaciones, que tenían la necesidad de un planeamiento cuidadoso.

Objetivos de la gestión de recursos humanos

Los objetivos que intenta cumplir la gestión de recursos humanos derivan de las metas impuestas en la respectiva empresa; para ilustrar un ejemplo diremos que los objetivos puntuales de la gestión de recursos humanos es mantener y desarrollar un grupo de individuos con diferentes habilidades, motivaciones y satisfacción para que sirvan de apoyo a la organización en la búsqueda de las metas; crear y mantener las condiciones empresariales que puedan permitir la aplicación para el desarrollo y satisfacción de las personas empleadas junto con el logro de sus metas individuales; alcanza una eficiencia y eficacia en los recursos humanos disponibles. La gestión de recursos humanos posee un departamento denominado “departamento de personal” cuyo objetivo es desarrollar y administrar diferentes políticas y programas para de esta manera poder brindarle a la estructura administrativa empleados capaces, que se sientan satisfechos en su trabajo como también, que sientan una adecuada

seguridad en el mismo, y a su vez, proporcionando un asesoramiento sobre todos estos factores.

Por otra parte, la función que cumple la gestión de recursos humanos es esencialmente la de brindar un servicio, o varios, cuyas funciones van a variar en dependencia de la clase de organización a la que la gestión de recursos humanos pertenezca. Entre todas estas funciones podemos destacar el asesoramiento de los ejecutivos que poseen un nivel más alto con respecto a la elaboración de una política de administración de personal; asistir a las jerarquías empresariales de la línea de administración en cuanto al sistema de personal.

Proponer los proyectos, ya sean instructivos o manuales, requeridos para así poder regir las diferentes relaciones de trabajo que se dan en la empresa, administrar los sistemas de calificación de remuneración, puestos y grupos efectivos en el trabajo, a través de los diferentes índices de trabajo, como por ejemplo, la eficiencia productiva, el ausentismo, los accidentes, la movilidad interna, los agravios y las quejas; realizar la evaluación de los pactos colectivos junto con las relaciones de trabajo que se encuentran reguladas por el código del trabajador.²⁴

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

²⁴www.gestionyadministracion.com/.../gestion-de-recursos-humanos.html

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otros programas que vallan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.²⁵

Generalidades de la función de personal.

La función de Dirección de Recursos Humanos forma parte de acuerdo con la teoría general de sistema, de un gran sistema que lo constituye la empresa en su relación con el entorno y las fuerzas que sobre él actúan. Siempre ha sido necesaria la aportación que los subsistemas que conforman esta dirección ha realizado. Aunque esta función ha existido siempre, no es hasta los años 80 que oímos hablar de un departamento de dirección de Recursos Humanos. Mientras esta función se realizaba de forma esporádica revestía poca dificultad, y las consecuencias de llevarla a cabo de manera incorrecta eran escasas o de importancia irrelevante, no había necesidad de que las empresas tuvieran este departamento.

²⁵www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos

La dirección de personal ha experimentado numerosas transformaciones, que evidentemente, van desde la expresión Administración de personal hasta la moderna Gestión de Recursos Humanos. De esta manera la importancia de la dirección de los Recursos Humanos fluye y refluye en respuesta a los cambios y desafíos que enfrentan las organizaciones. Hoy en día, los profesionales de este campo enfrentan muchos problemas, reclutan nuevos empleados, formulan normas para seleccionarlos y diseñan programas de formación, de salarios, comunicación y jubilación.

Varias fueron las causas que motivaron la aparición del departamento de Recursos Humanos, las que pueden resumirse:

- El crecimiento en tamaño de las empresas y, por tanto, de su complejidad a medida que la empresa crece en tamaño. La política de "hombre orquesta" ya no sirve. Surge la necesidad de ir delegando actividades, de forma tal, que la dirección pueda centrarse en su tarea principal.
- La creciente normativización del trabajo.
- La acción sindical. En cuanto se constituyeron y adquirieron el poder de ejercer su acción, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales.
- La humanización del trabajo. La tendencia humanizada del trabajo provino de varias fuentes.
- La creciente tecnificación de procesos de producción. El cambio tecnológico es un imperativo para mantener la competitividad. La creciente tecnificación de los puestos de trabajo ha conllevado a que los procesos de selección, de formación y de evaluación de los empleados se hayan convertido en centros importantes dentro de los departamentos de personal.
- La retribución es mucho más que la organización de un sistema burocrático para pagarle a los obreros. En el presente, la empresa, consciente de que los recursos humanos son el activo más importante de toda organización, tiene que dirigir sus esfuerzos también al hecho de conseguir, implantar y mantener un sistema retributivo que cumpla el triple imperativo de ser

internamente equitativo, externamente equitativo y motivador. Esto, hoy en día, implica una decisión estratégica que tiene que tomar en cuenta, no solo los aspectos financieros, sino también psicológicos y legales, que solo un departamento especializado en recursos humanos puede llevar a cabo.

Muchos son los elementos que demuestran que el recurso humano está por encima de los demás recursos y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas tienen acceso a recursos financieros y otros, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas. Como consecuencia de esta, la capacidad de los individuos a la hora de tomar decisiones, afecta la eficacia y la efectividad de la empresa, por lo que la organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad. La competitividad de una empresa estará dada en gran medida, por contar con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno. El problema de personal es complejo y se considera el recurso crítico dentro de una empresa.

Coincidimos con el criterio de que existen factores concretos que demandan una perspectiva más amplia, comprensiva global y estratégica en la gestión de recursos humanos en las organizaciones, Beer. et al, (1985) ; Aedipe, (1992) ; Cuesta, (1997) en los que se encuentran:

1. La competitividad creciente a escala internacional, que crea la necesidad de conseguir mejoras importantes en la productividad del trabajo.
2. El compromiso creciente de los gobiernos en la práctica de los recursos humanos, tales como seguridad en el empleo, está siendo motivo de que las empresas examinen de nuevo sus políticas y prácticas en materia de recursos humanos y que desarrollen otras.
3. El cada vez más alto nivel educacional de la fuerza laboral, hace que las empresas examinen su supuesto acerca de la capacidad de contribución de los empleados y, por tanto, del grado de responsabilidad que se le puede dar.

4. Los valores de la fuerza laboral, que conllevan a involucrar y comprometer a los empleados y a su vez, crear los mecanismos que den voz a los mismos.

5. La creciente preocupación por obtener una mayor satisfacción tanto en el ámbito profesional como en la vida privada, lo que está obligando a las empresas a examinar de nuevo los supuestos tradicionales respecto al desarrollo de las carreras profesionales dentro de la empresa, a proporcionar más posibilidades y alternativas a esta y tomar en consideración las necesidades creadas por los estilos de vida de los empleados.

6. Los cambios en la demografía de la fuerza laboral, especialmente la incorporación de la mujer al trabajo, hace que la empresa examine de nuevo todas sus políticas en materias de recursos humanos.

De los factores anteriores se derivan tres cuestiones fundamentales como elementos de la práctica de recursos humanos:

a) En primer lugar, a la persona. La persona es recurso de producción, pero también con capacidad de interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.

b) A las condiciones estructurales de trabajo y compensación. La contribución que la persona tiene que ejecutar y la recompensa de su trabajo. La función de personal es una función estratégica y su misión es situar personas competentes y motivadas en el tiempo y lugar necesarios.

c) A los mismos sistemas de gestión de personal. La gestión de personal se realiza según sistemas que para su funcionamiento eficaz, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus técnicas.²⁶

La Visión de empresa basada en los recursos: El Enfoque de recursos y capacidades

²⁶cdim.esap.edu.co/.../a6705%20-%20indicadores%20de%20gestión%20d...

Uno de los rasgos característicos del panorama empresarial actual es el aumento de la intensidad de la competencia en, prácticamente, todos los sectores de actividad. Como consecuencia del aumento de la competencia, existen pocos sectores donde todos los participantes tengan asegurada una rentabilidad a largo plazo; por tanto, poseer ventajas competitivas se revela como requisito fundamental para sobrevivir y alcanzar una rentabilidad superior a la de los competidores. Al hablar de ventaja competitiva, nos referimos al hecho de que ciertas características de la empresa pueden permitir diferenciarla de sus competidores y colocarla en una posición de superioridad con respecto a ellos.

En este sentido, el enfoque de recursos y capacidades (Wernefelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; Barney, 1986, 1995; Barney y Wright, 1998) parte del reconocimiento de la importancia que tiene para las empresas actuales el hecho de alcanzar y mantener una ventaja competitiva y, pone el acento, en el papel de los *factores internos* de la empresa como fuente principal para la creación y posterior mantenimiento de la ventaja sobre las demás¹. Estos factores, derivados de la posesión y adecuada utilización de unos recursos determinados, que pueden variar mucho de unas empresas a otras, se consideran los más indicados para marcar diferencias y para asentar las bases de una ventaja competitiva.

No obstante, algunos de los factores internos de los que dispone la empresa, como tecnologías o activos que se pueden comprar en el mercado, no añaden *a priori* ninguna ventaja. Las diferencias entre empresas vendrán marcadas más por factores no observables, en su mayoría intangibles, como capacidades, habilidades de sus miembros su cultura organizativa, etc. que por factores cuantitativos y tangibles.²⁷

²⁷ www.ehu.eus/.../Gestion_de_los_rrhh_en_empresas_innovadoras.pdf de EC Rilo - Artículos relacionados

2.3 Definición de términos básicos

Rotación de personal. Es la movilidad de trabajadores que por diversas circunstancias entran y salen de los puestos de trabajo, en algunos casos la rotación es interna con las siguientes causas: ascenso, cambio de puesto con similares condiciones, movilidad a otra región que es parte de la empresa, etc.

Clima Organizacional. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Cultura Organizacional. Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten los miembros en las organizaciones y que pueden ser total o parcial (Departamentos).

El Desarrollo Personal. Conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

Desarrollo Humano. El desarrollo humano es un proceso que aumenta las opciones y la libertad de las personas, permitiéndoles alcanzar un mayor nivel de potencial de habilidades y de bienestar.

Desempeño Laboral. Es el rendimiento que obtienen naturalmente y sin esforzarse los trabajadores calificados, como promedio de la jornada o turno, siempre que conozcan y respetan el método específico y que se les haya dado motivo para querer aplicarse.

Eficacia. Es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos.

Eficiencia. Se define como el uso adecuado de los recursos según actividad que realizan los trabajadores en las empresas.

Evaluación del Desempeño. Es la actividad de personal que realiza la organización para determinar, mediante un proceso formal y sistemático la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidas por un periodo determinado.

Influencia, La influencia es la calidad que otorga capacidad para ejercer determinado control sobre el poder por alguien o algo.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Motivación. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Métodos de evaluación. Son medios para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Nivel de Comunicación. Es el grado de transferencia de información y significado de una persona a otra. Es decir, comprende la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento de los trabajadores.

Productividad, Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la

fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Relaciones Laborales. Es la relación entre la dirección, los trabajadores y las organizaciones sindicales, incluyendo negociaciones para el contrato colectivo, con el sindicato; para un mejor desempeño del trabajador.

Rendimiento. Comprende los objetivos y metas logradas, de acuerdo a las actividades y recursos utilizados por el trabajador en la empresa.

CAPÍTULO III
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Desarrollo Organizacional

Tabla Nº 01
SISTEMA DE INCENTIVOS.

	Nunca	Algunas veces	Siempre
1. ¿Existe un sistema de incentivos en la empresa?	1.3%	20.0%	78.8%
2. ¿Considera que el reparto de utilidades constituye un incentivo para incrementar la productividad del personal?	.0%	18.8%	81.3%
3. ¿Constituye el sistema de premios por méritos un medio para aumentar la productividad de los empleados?	2.5%	75.0%	22.5%
4. ¿Considera usted que un ambiente organizacional adecuado mejora las comunicaciones y la productividad de los empleados?	5.0%	23.8%	71.3%

Fuente: Encuesta realizada
Autor: Elaboración Propia

Interpretación

- A la pregunta si existe un sistema de incentivos en la empresa un 78.8% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 20.0% estableció que algunas veces.
- A la pregunta si considera que el reparto de utilidades constituye un incentivo para incrementar la productividad del personal, un 81.3% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 18.8% estableció que algunas veces.
- A la pregunta si considera que el sistema de premios por méritos constituye un medio para aumentar la productividad de los empleados, un 75.0% de los empleados encuestados respondió que algunas veces, y un 22.5% estableció que siempre.

- A la pregunta si considera usted que un ambiente organizacional adecuado mejora las comunicaciones y la productividad de los empleados, un 71.3% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 23.8% estableció que algunas veces.

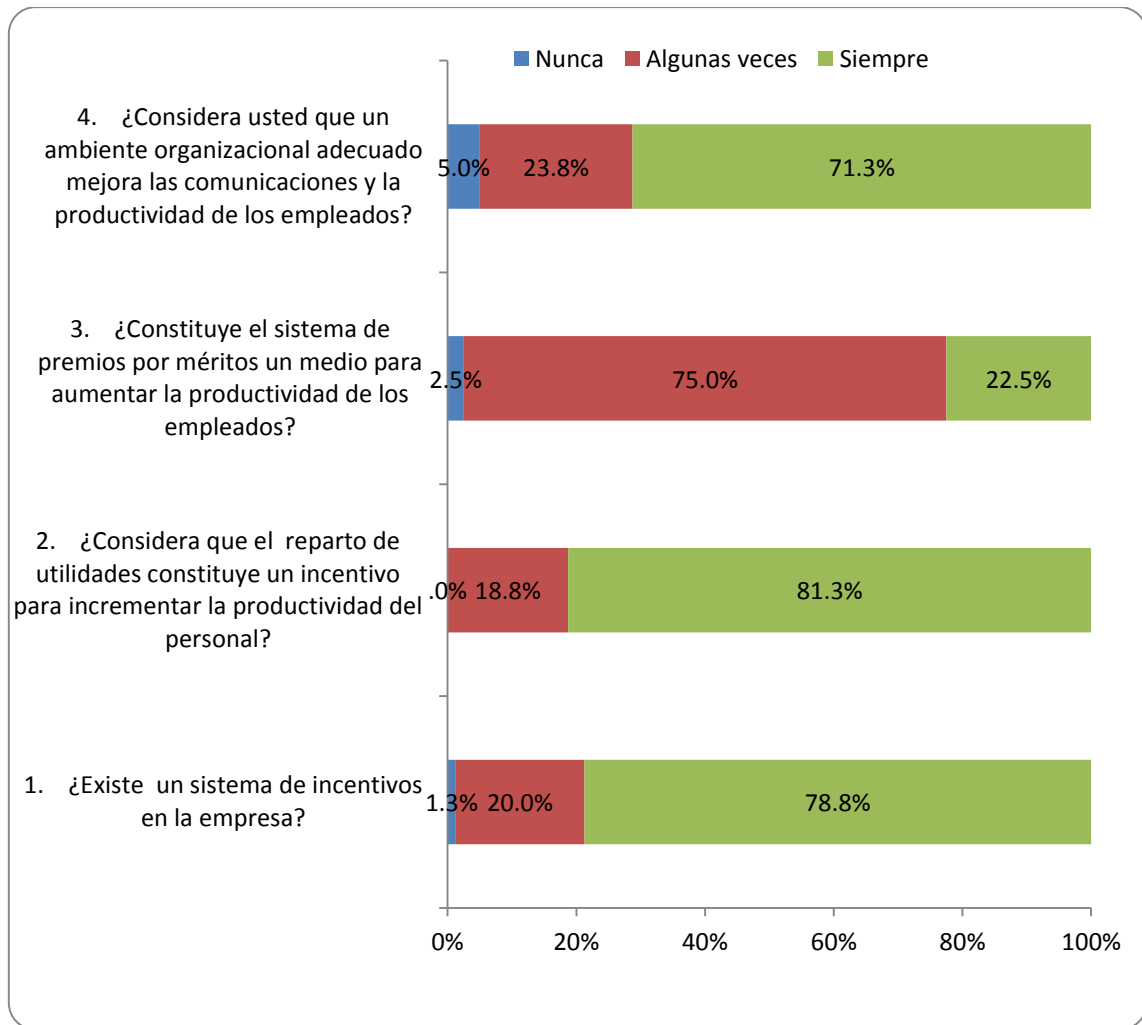


Figura 01. Sistema de incentivos

	Nunca	Algunas veces	Siempre
5. ¿Conoce la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos etc.?)	.0%	25.0%	75.0%
6. ¿Considera usted que el establecimiento de metas mejora la gestión de los empleados?	.0%	36.3%	63.8%
7. ¿Considera usted que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo y aumentar la satisfacción de hacerlo?	2.5%	33.8%	63.8%
8. ¿Considera usted que es básico en la administración los establecimientos de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal?	.0%	26.3%	73.8%
9. ¿Considera usted que mediante el establecimiento de objetivos se puede medir el desempeño de los empleados?	.0%	35.0%	65.0%

Tabla Nº 02
ESTABLECIMIENTOS DE METAS Y OBJETIVOS

Fuente: Encuesta realizada
Autor: Elaboración Propia

Interpretación

- A la pregunta si conoce la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos etc.) un 75.0% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 25.0% estableció que algunas veces.
- A la pregunta si considera usted que el establecimiento de metas mejora la gestión de los empleados un 63.8% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 36.5% estableció que algunas veces.
- A la pregunta si considera usted que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo y aumentar la satisfacción de hacerlo un 63.8% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 33.8% estableció que algunas veces.

- A la pregunta si considera usted que es básico en la administración los establecimientos de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal un 73.8% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 26.3% estableció que algunas veces.
- A la pregunta si considera usted que mediante el establecimiento de objetivos se puede medir el desempeño de los empleados un 65.0% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 35.0% estableció que algunas veces.

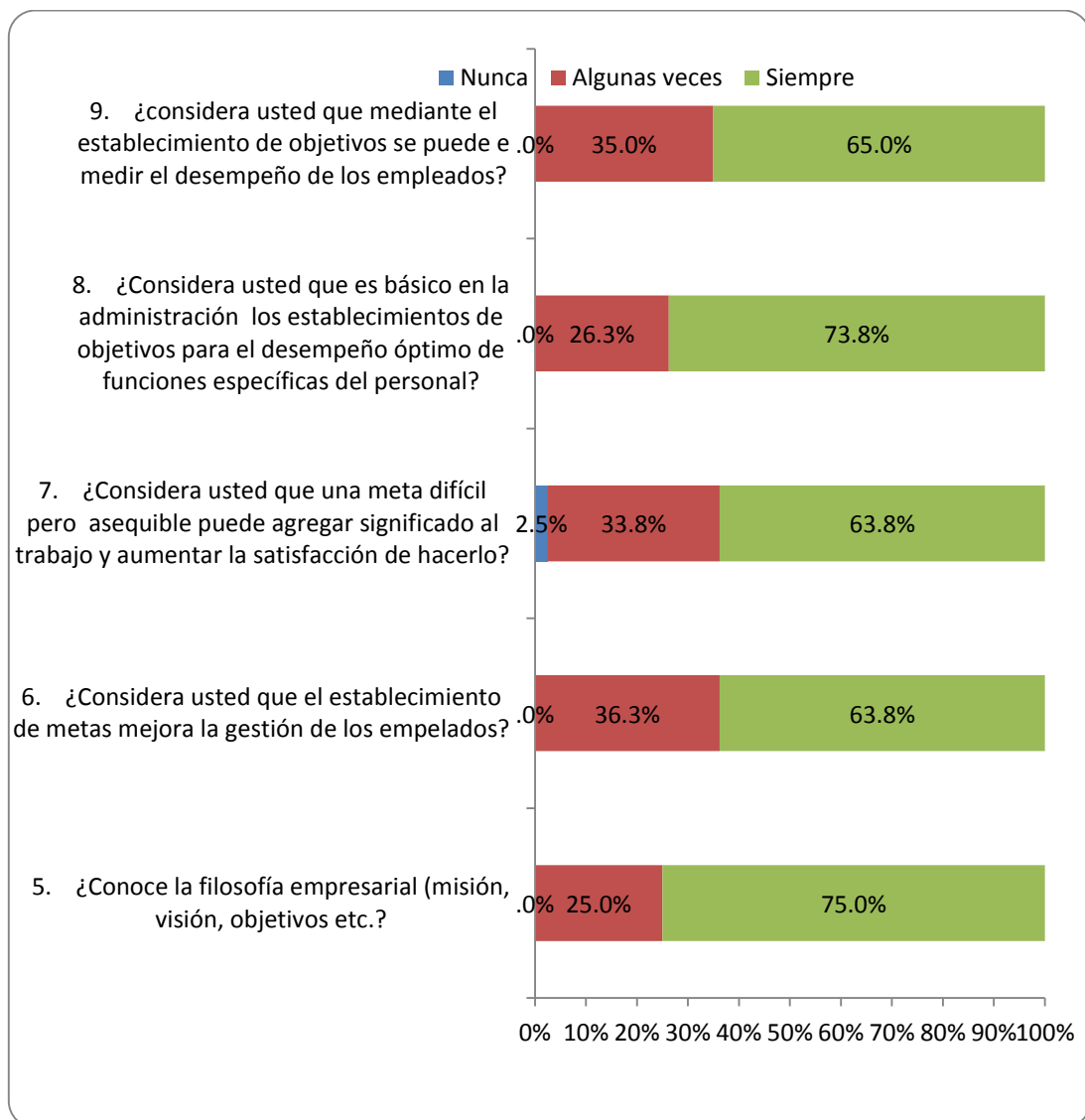


Figura 02. Establecimiento de metas y objetivos.

Tabla Nº 03
SELECCIÓN DE PERSONAL

	Nunca	Algunas veces	Siempre
10. ¿Considera usted que las proceso de selección de personal influye en mejorar la gestión de recursos humanos?	.0%	35.0%	65.0%
11. ¿Cree usted que la verificación de los antecedentes personales y verificaciones de referencias influyen en la gestión de recursos humanos?	.0%	26.3%	73.8%

Fuente: Encuesta realizada
Autor: Elaboración Propia

Interpretación

- A la pregunta si considera usted que las proceso de selección de personal influye en mejorar la gestión de recursos humanos un 65.0% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 35.0% estableció que algunas veces.
- A la pregunta si cree usted que la verificación de los antecedentes personales y verificaciones de referencias influyen en la gestión de recursos humanos un 73.8% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 26.3% estableció que algunas veces.

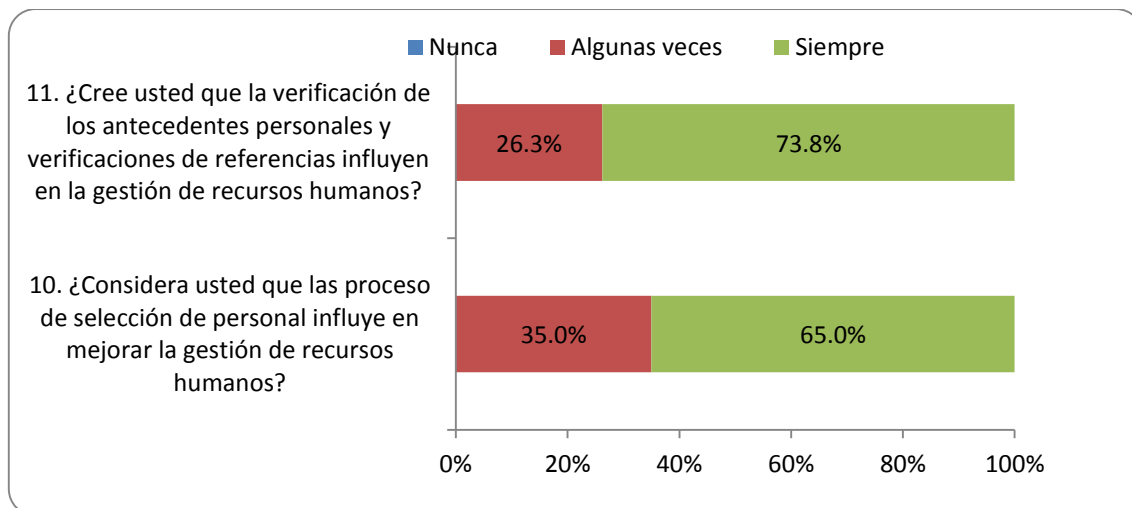


Figura 03. Selección de personal

Tabla Nº 04
ENFOQUE SISTÉMICO.

	Nunca	Algunas veces	Siempre
12. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por el trabajo bien realizado?	7.5%	38.8%	53.8%
13. ¿La toma de decisiones es centralizada?	2.5%	51.3%	46.3%
14. ¿La resolución de problemas importantes se hace en el área de trabajo?	2.5%	41.3%	56.3%
15. ¿Se acostumbra a realizar el trabajo en equipo?	.0%	30.0%	70.0%
16. ¿Los objetivos se cumplen en el tiempo estipulado?	.0%	43.8%	56.3%

Fuente: Encuesta realizada
Autor: Elaboración Propia

Interpretación

- A la pregunta si recibe algún tipo de reconocimiento por el trabajo bien realizado un 53.8% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 38.8% estableció que algunas veces.
- A la pregunta si recibe la toma de decisiones es centralizada un 51.3% de los empleados encuestados respondió que algunas veces, y un 46.3% estableció que siempre.
- A la pregunta si la resolución de problemas importantes se hace en el área de trabajo un 56.3% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 41.3% estableció que algunas veces.
- A la pregunta si se acostumbra a realizar el trabajo en equipo un 70.0% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 30.0% estableció que algunas veces.
- A la pregunta si los objetivos se cumplen en el tiempo estipulado un 56.3% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 43.8% estableció que algunas veces.

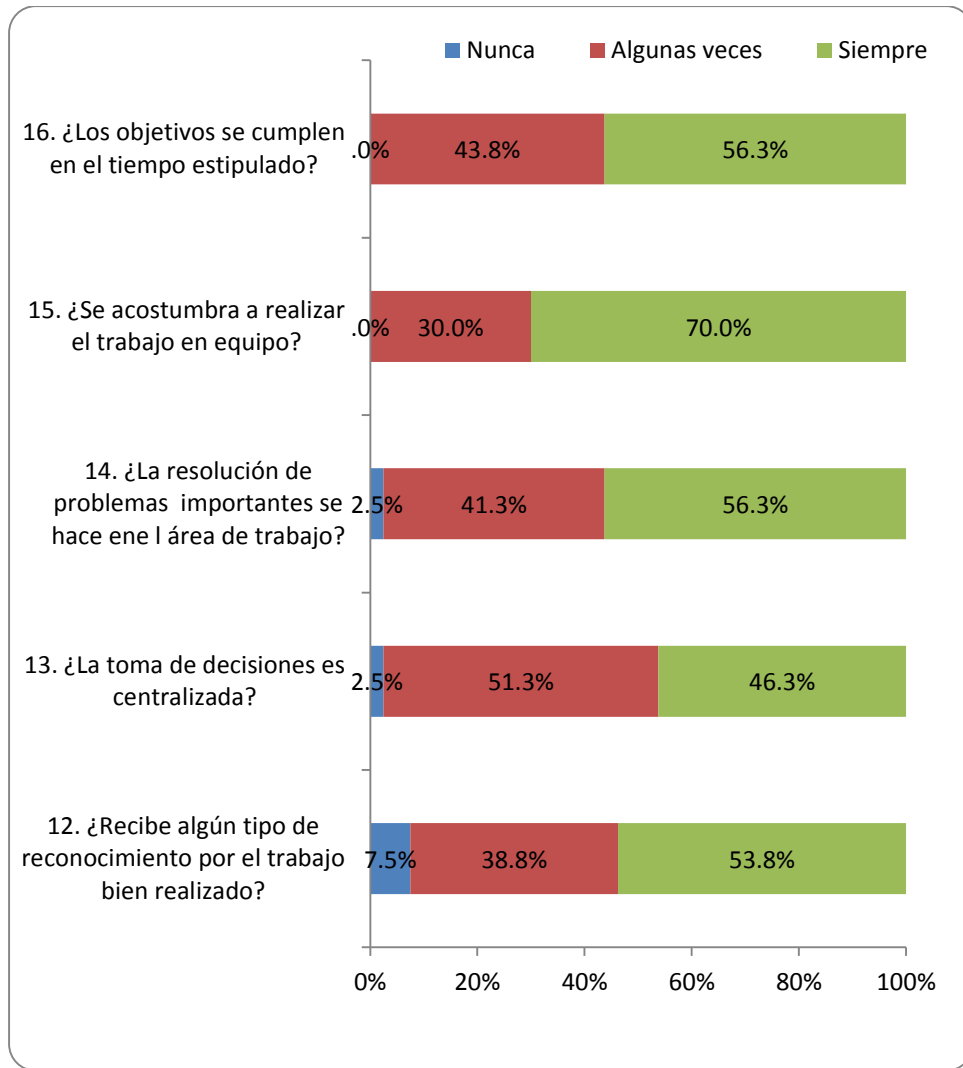


Figura 04. Enfoque sistémico.

Gestión de Recursos Humanos

Tabla Nº 04

DESARROLLO DE CAPACIDADES Y HABILIDADES EN EL TRABAJO.

	Nunca	Algunas veces	Siempre
17. ¿Se acostumbra al desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo	.0%	38.8%	61.3%

Fuente: Encuesta realizada
Autor: Elaboración Propia

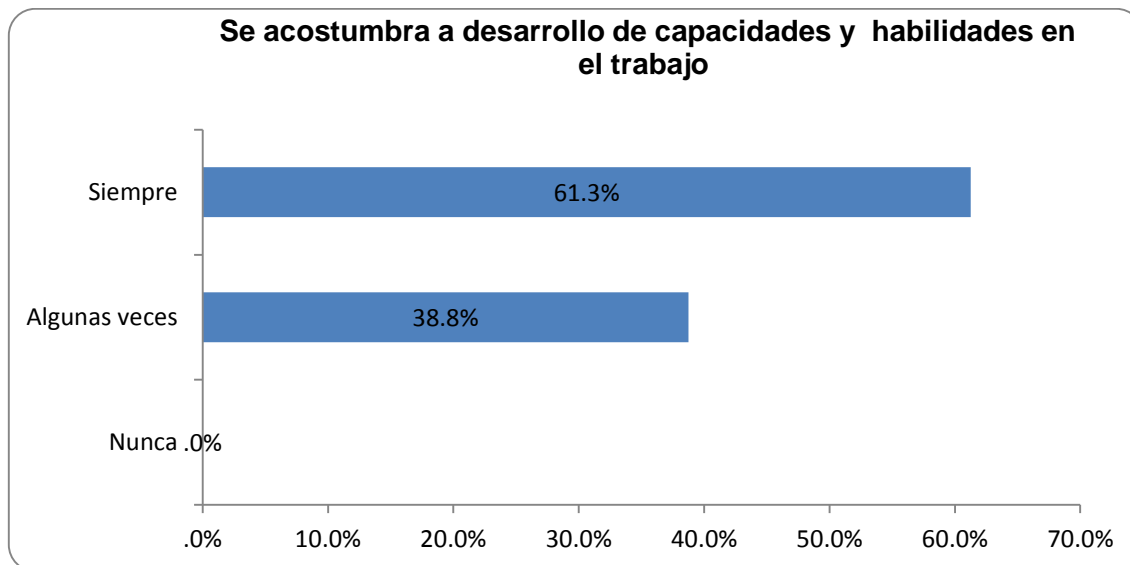


Figura 04. Desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo.

Interpretación

- A la pregunta si Se acostumbra a desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo un 61.3% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 38.8% estableció que algunas veces.

Tabla Nº 05
SE ACOSTUMBRA A TRABAJAR EN EQUIPO

	Nunca	Algunas veces	Siempre
18. ¿Se acostumbra a trabajar en equipo?	.0%	22.5%	77.5%

Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración Propia

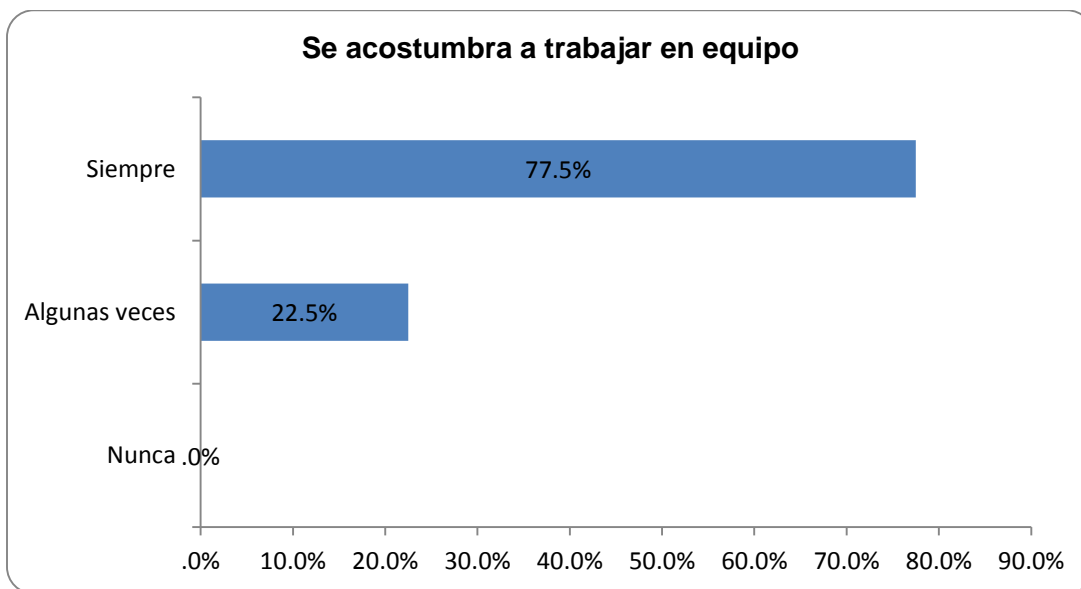


Figura 05. Desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo

Interpretación

A la pregunta si se acostumbra a trabajar en equipo un 77.5% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 22.5% estableció que algunas veces.

Tabla Nº 06
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PROPUESTOS

	Nunca	Algunas veces	Siempre
19. ¿Cumplimiento de objetivos propuestos?	.0%	42.5%	57.5%

Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración Propia

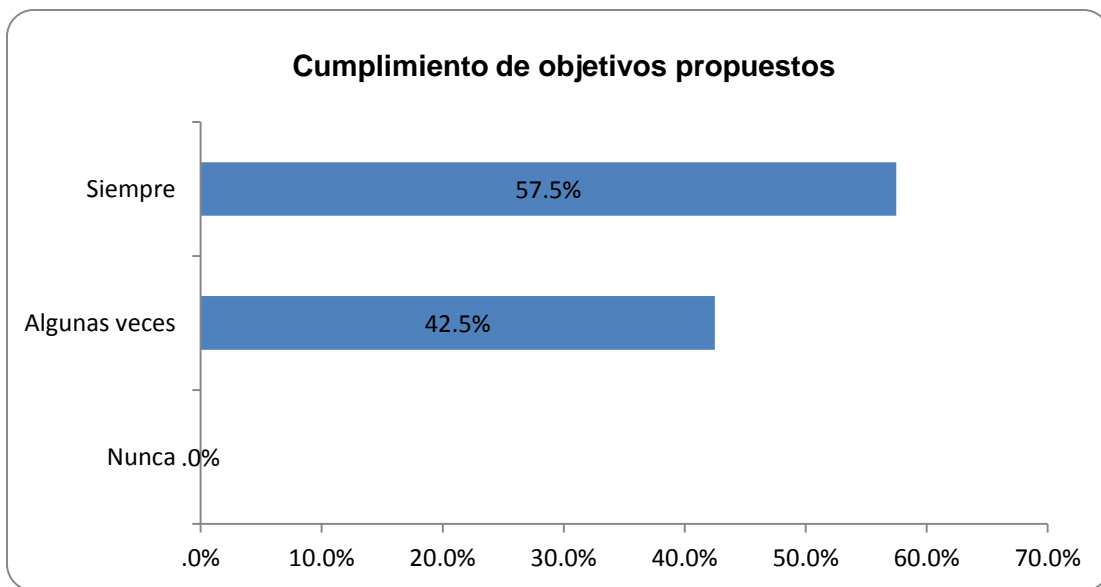


Figura 06. Desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo

Interpretación

A la pregunta si se Cumplen los objetivos propuestos un 57.5% de los empleados encuestados respondió que siempre, y un 42.5% estableció que algunas veces.

3.2. Prueba de hipótesis específicas

Prueba de hipótesis específica 1

HIPÓTESIS ESPECÍFICA (1).

Existe influencia significativa entre el establecimiento de metas y objetivos y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

HIPÓTESIS NULA (H₀).

No existe influencia significativa entre el establecimiento de metas y objetivos y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Tabla N° 06
Establecimiento de metas y objetivos / y gestión de recursos humanos

Establecimientos de metas y objetivos.	Gestión de recursos humanos		
	Alguna Veces	Siempre	Total
Alguna Veces	10	13	23
Siempre	12	45	57
Total	22	58	80

Tabla N° 07
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,134 ^a	1	.042

Por lo tanto, después de realizar la prueba de hipótesis de acuerdo con los resultados según tabulación de datos, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% y según el tabla N° 6 y la tabla 1, el nivel de significancia es de un 0.042, siendo menor al 5% de límite de error, lo que

indica que existe una influencia significativa entre el establecimientos de metas y objetivos y la gestión de recursos humanos.

Entonces, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis de Investigación; donde se afirma que existe influencia significativa entre el establecimiento de metas y objetivos y la gestión de recursos humanos.

Prueba de hipótesis específica 2

HIPÓTESIS ESPECÍFICA (2).

Existe influencia significativa entre la selección de personal y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

HIPÓTESIS NULA (H_0).

No existe influencia significativa entre la selección de personal y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Tabla N° 08
Selección de personal y gestión de recursos humanos

Selección de personal	Gestión de recursos humanos		Total
	Alguna Veces	Siempre	
Alguna Veces	10	4	14
Siempre	12	54	66
Total	22	58	80

Tabla N° 9
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,425 ^a	1	.000

Por lo tanto, después de realizar la prueba de hipótesis de acuerdo con los resultados según tabulación de datos, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% y según el cuadro N°8 y la tabla 2, El nivel de significancia es un valor de Sig asintótica (bilateral) .000, menor al 5% de límite de error, lo que nos indica una relación significativa, lo que indica que existe una relación significativa entre selección de personal y la gestión de recursos humanos.

Entonces, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) y se acepta la Hipótesis de Investigación; donde se afirma que existe influencia significativa entre la selección de personal y la gestión de recursos humanos.

Prueba de hipótesis específica 3

HIPÓTESIS ESPECÍFICA (3).

Existe influencia significativa entre el enfoque sistémico y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

HIPÓTESIS NULA (H₀).

No existe influencia significativa entre el enfoque sistémico y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Tabla N° 10
Enfoque sistémico y gestión de recursos humanos

Enfoque sistémico		Gestión de recursos humanos		
		Alguna Veces	Siempre	Total
Enfoque Sistémico	Alguna Veces	22	18	40
	Siempre	0	40	40
Total		22	58	80

Tabla N°11
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,345 ^a	1	.000

Por lo tanto, después de realizar la prueba de hipótesis de acuerdo con los resultados según tabulación de datos, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% y según el cuadro N° 10 y la tabla 3, El nivel de significancia es un valor de Sig asintótica (bilateral) .000, menor al 5% de límite de error, lo que nos indica una relación significativa, entre el enfoque sistémico y la gestión de recursos humanos.

Entonces, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) y se acepta la Hipótesis de Investigación; donde se afirma que existe influencia significativa entre la enfoque sistémico y la gestión de recursos humanos.

Prueba de hipótesis específica 4

HIPÓTESIS ESPECÍFICA (4).

Existe influencia significativa entre el sistema de incentivos y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

HIPÓTESIS NULA (H₀).

No existe influencia significativa entre el sistema de incentivos y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Tabla N° 12
Sistemas de incentivos y gestión de recursos humanos

Sistemas de incentivos.		Gestión de recursos humanos		
		Alguna Veces	Siempre	Total
Sistemas de Incentivos	Alguna Veces	3	12	15
	Siempre	19	46	65
Total		22	58	80

Tabla N° 13
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,521 ^a	1	.470

Por lo tanto, después de realizar la prueba de hipótesis de acuerdo con los resultados según tabulación de datos, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% y según el tabla N° 12 y la tabla 4, a un nivel de significancia del 0.470, nos indica que es superior al 5% mínimo de error, por lo

que no hay influencia entre los sistemas de incentivos y la gestión de recursos humanos.

Entonces, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis de Investigación; donde se afirma que existe influencia significativa entre la enfoque sistémico y la gestión de recursos humanos

3.3. Prueba de Hipótesis General

HIPÓTESIS PRINCIPAL (H_i)

Existe influencia significativa entre el desarrollo organizacional y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

HIPÓTESIS NULA (H_0)

No existe influencia significativa entre el desarrollo organizacional y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Tabla N° 14
Desarrollo organizacional y gestión de recursos humanos

Desarrollo organizacional	Gestión de recursos humanos		Total
	Alguna Veces	Siempre	
Alguna Veces	5	6	11
Siempre	17	52	69
Total	22	58	80

Tabla N° 15
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,062 ^a	1	.151

Prueba de hipótesis general. La contrastación de la hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento chi cuadrado llevado a cabo. De verificarse la existencia de una relación positiva y significativa entre cada uno de los indicadores de desarrollo organizacional influiría en la gestión de recursos humanos de los empleados en la empresa mencionada y el período señalado, siendo posible elaborar un constructo teórico en el cual, el desarrollo organizacional sería una función de gestión de recursos humanos. Se aplicó el chi cuadrado de Pearson a un nivel de significación de 0.05.

En primer lugar se recabaron las calificaciones de desarrollo organizacional y recursos humanos. Las calificaciones fueron ingresadas a un programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, IBM. SPSS Ver. 22 para Windows). El tratamiento de los datos se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05.

CONCLUSIONES

1. Que existe influencia significativa entre el desarrollo organizacional y la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015. Donde el nivel de significancia es un valor de Sig asintótica (bilateral) 0.151, menor al 5% de límite de error, lo que nos indica una influencia significativa.

Donde el sistema de incentivos, el establecimiento de metas y objetivos, la selección de personal, el establecimiento de metas y objetivos, la selección de personal se establece una percepción positiva, en relación a estas preguntas, el enfoque sistémico en promedio es percibido como positivo por los empleados.

2. Que existe influencia significativa entre el sistema de incentivos y la gestión de recursos humanos, en ese sentido se pudieron identificar algunas características positivas como la; existencia de un sistema de incentivos en la empresa, que se considera que el reparto de utilidades constituye un incentivo para incrementar la productividad del personal, además de percibir que un ambiente organizacional adecuado mejora las comunicaciones y la productividad de los empleados. además se estableció una característica a tener en cuenta; que los empleados no están convencidos que el sistema de premios por méritos es un medio para aumentar la productividad de los empleados.

3. Que existe influencia significativa entre el establecimiento de metas y objetivos y la gestión de recursos humanos, en ese sentido se pudieron identificar algunas características positivas como el conocimiento de la filosofía empresarial, que con el establecimiento de metas mejora la gestión de los empleados, que con una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo, que es básico en la administración el establecimiento

de objetivos para el desempeño óptimo, que mediante el establecimiento de objetivos se puede e medir el desempeño laboral.

4. Que existe influencia significativa entre la selección de personal y la gestión de recursos humanos. En ese sentido se pudieron identificar algunas características positivas como que: el proceso de selección de personal y la verificación de los antecedentes personales y verificaciones de referencias influyen en la gestión de recursos humanos.
5. Que existe influencia significativa entre el enfoque sistémico y la gestión de recursos humanos. En ese sentido se pudieron identificar algunas características positivas como que se recibe reconocimiento por el trabajo bien realizado, se acostumbra a realizar el trabajo en equipo. Además de algunas características a tener en cuenta y analizarlas tales como: que la toma de decisiones se percibe que es centralizada, la resolución de problemas importantes se hace en el área de trabajo algunas veces.

RECOMENDACIONES

1. Mantener y mejorar las condiciones del desarrollo organizacional teniendo que es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización que visualiza una serie de tecnologías sociales, un esfuerzo educacional destinado a cambiar las actitudes, comportamientos, valores y estructura de la organización, de tal forma que esta pueda adaptarse mejor a los nuevos mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente orientado a mejorar la gestión de recursos humanos.
2. Teniendo en cuenta la percepción positiva acerca de los incentivos en el trabajo se recomienda, tener en cuenta el reparto de utilidades como factor sensible del personal además mantener un clima de trabajo adecuado que propicie el crecimiento y el desarrollo individual y organizacional.
3. Fijar metas es vital para el desarrollo de estrategias empresariales, así como para la consecución de los objetivos a largo plazo establecidos previamente. Donde la comunicación con los empleados es fundamental, pues contribuirá a que estos hagan suyos los objetivos y, por ende, trabajen para lograrlos. Además la evaluación es otro factor clave, lo que permitirá el análisis de lo conseguido hasta el momento y, en su caso, redefinir las metas
4. Ser rigurosos en la selección de personal, buscando el mejor capital humano para fortalecer la gestión de la empresa y tener en cuenta que la selección de los mejores elementos no asegura el logro de los objetivos de la empresa es necesario motivar y reconocerlos, pero sobre todo desarrollar una comunicación fluida con ellos para determinar sus necesidades y requerimientos..

5. Mejorar algunos aspectos de la concepción del enfoque sistémico, como que la toma de decisiones debe ser descentralizada, y para implementarla se debe educar y capacitar en el trabajo para que sean empleados con capacidad de acción y decisión. También dar medidas correctivas para el cumplimiento de los objetivos

ANEXOS.

1. Fuentes de Información.

- ÁVILA, R.B. (2001) Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A.
- CHRIS A. (1971) Management and Organizational Development: The Path from XA to YB, Nueva York, McGraw-Hill, cap. 1.
- RAYMOND E. (1975), Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development, Tokio, McGraw-Hill, p. 191.
- ROBERT R. B, JANE S. M, (1976) O grid gerencial, São Paulo, Pioneira, 1

Referencia de internet

- <https://fbusiness.wordpress.com/.../la-importancia-de-la-gestión-del-com...>
- <gestiondeproyectospmbok.blogspot.com/.../comportamiento-organizacional...>
- ¹ www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html
- ¹ www4.ujaen.es/~jpoza/DRH.../TRANSPARENCIAS%20TEMA%201.pdf
- roderic.uv.es/handle/10550/24582
- www.mik.es/wp-content/blogs.dir/1/files/2012/01/Naiara-Arnaez.pdf
- www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis109.pdf
- avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/25.pdf
- ¹ bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P847.pdf
- www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/.../UPS-CT002338.pdf
- ¹ www.ciad.mx/archivos/desarrollo/.../Tesis%20asesoradas/.../21.pdf
- ¹ sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/.../n15.../a04.pdf
- ¹ tesis.pucp.edu.pe/.../LAY_GUERRA_IMPLICANCIAS_ESTERAS.pdf?...
- ¹ www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional
- ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos.../Pdf/UNidad_15.pdf
- www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html
- www.gestionyadministracion.com/.../gestion-de-recursos-humanos.html

- www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos
- cdim.esap.edu.co/.../a6705%20-%20indicadores%20de%20gesti3n%20d...
- www.ehu.eus/.../Gestion_de_los_rrhh_en_empresas_innovadoras.pdf de EC Rilo - Artículos relacionados
- ¹www.ecured.cu/index.php/Investigaci3n_Correlacional

ANEXOS

- **Matriz de Consistencia:** El Desarrollo Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica, periodo 2015.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Problema general ¿En qué medida el desarrollo organizacional influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015?</p> <p>Problema secundarios Problema secundario 1 ¿Cómo el sistema de incentivos influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015?</p> <p>Problema secundario 2 ¿De qué manera el establecimiento de metas y objetivos influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015?</p> <p>Problema secundario 3 ¿De qué manera la visión de enfoque sistémico influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015?</p> <p>Problema secundario 4 ¿De qué manera los agentes de cambio influyen en la gestión de</p>	<p>Objetivo general Determinar la influencia que existe entre el desarrollo organizacional en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015</p> <p>Objetivos secundarios Objetivos secundarios 1 Analizar el sistema de incentivos y su influencia en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.</p> <p>Objetivos secundarios 2 Analizar como el establecimiento de metas y objetivos influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.</p> <p>Objetivos secundarios 3 Analizar como la visión de enfoque sistémico influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015</p> <p>Objetivos secundarios 4 Determinar cómo los agentes de cambio influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la</p>	<p>Hipótesis general El desarrollo organizacional influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015</p> <p>Hipótesis específicas Hipótesis específicas 1 El sistema de incentivos influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.</p> <p>Hipótesis específicas 2 El establecimiento de metas y objetivos influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.</p> <p>Hipótesis específicas 3 La visión de enfoque sistémico influye en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.</p> <p>Hipótesis específicas 4 Los agentes de cambio</p>	<p>Desarrollo organizacional V.I.</p> <p>Gestión de recursos humanos V.D.</p>	<p>- Sistema de incentivos - Establecimientos de metas y objetivos - Visión de enfoque sistémico</p> <p>- Desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo - Estilo de dirección - Trabajo en equipo</p>

recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015?	ciudad de Ica en el periodo 2015	influyen en la gestión de recursos humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.		
--	----------------------------------	--	--	--

- Modelo de Encuesta o Entrevista.



Encuesta

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL ICA

CUESTIONARIO SOBRE: “El Desarrollo Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en el Hipermercado Tottus S.A., en la ciudad de Ica en el periodo 2015.”.

Señor se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

Sistemas de incentivos

1. ¿Existe un sistema de incentivos en la empresa?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

2. ¿Considera que el reparto de utilidades constituye un incentivo para incrementar la productividad del personal?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

3. ¿Constituye el sistema de premios por méritos un medio para aumentar la productividad de los empleados?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

4. ¿Considera usted que un ambiente organizacional adecuado mejora las comunicaciones y la productividad de los empleados?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

Establecimientos de metas y objetivos

5. ¿Conoce la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos etc.?)
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
6. ¿Considera usted que el establecimiento de metas mejora la gestión de los empleados?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
7. ¿Considera usted que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo y aumentar la satisfacción de hacerlo?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
8. ¿Considera usted que es básico en la administración los establecimientos de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
9. ¿considera usted que mediante el establecimiento de objetivos se puede medir el desempeño de los empleados?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

Selección

10. ¿Considera usted que las proceso de selección de personal influye en mejorar la gestión de recursos humanos?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
11. ¿Cree usted que la verificación de los antecedentes personales y verificaciones de referencias influyen en la gestión de recursos humanos?
- a) Siempre

- b) Algunas veces
- c) Nunca

Enfoque sistémico

12. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por el trabajo bien realizado?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
13. ¿La toma de decisiones es centralizada?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
14. ¿La resolución de problemas importantes se hace en el área de trabajo?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
15. ¿Se acostumbra a realizar el trabajo en equipo?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
16. ¿Los objetivos se cumplen en el tiempo estipulado?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

Gestión de recursos humanos

17. ¿Se acostumbra a desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
18. ¿Se acostumbra a trabajar en equipo?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

19. ¿Cumplimiento de objetivos propuestos?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca